

Nu vă fie frică de bugete!



Mirela Șerban
Partner
R&M Audit

mirela.serban@rmaudit.ro

La fiecare sfârșit de an vine momentul bilanțului și al dorințelor pentru următoarea perioadă. Ne fixăm ținte pentru anul care vine. Știm cu toții că o jumătate de an nu seamănă cu cealaltă jumătate de an, un an cu alt an. Activitatea dvs. este sezonieră? Aveți angajamente pe termen mediu și lung care depășesc granițele anului? Vă întrebați: aceste "angajamente virtuale" diferențiază o jumătate de an de cealaltă jumătate? Sau organizația dvs. funcționează după principiu: "dacă nu cade, măcar pică"? Trebuie oricând să știți situația reală a firmei.

Nu întotdeauna un măr seamăna cu altul, o jumătate de măr nu seamăna întotdeauna cu cealaltă jumătate de măr. El poate fi pârguit sau chiar copt în anumite părți sau momente ale anului. Tot așa, o jumătate de an nu seamăna cu cealaltă.

În realitate, cu ce anume ne dorim să semene cea de-a doua

■ Lipsa procedurilor și volumul mare de documente într-o organizație conduce la imposibilitatea urmăririi corecte a "devoratorilor" de cheltuieli, ceea ce în scurt timp poate conduce la lipsa cashflow-ului și blocaj financiar.

■ PharmEc ERP este un sistem informatic complet de gestionare a activităților companiei, care oferă managerilor timpul necesar să se ocupe de procesele cheie ale afacerilor, în deplină cunoștință de cauză.

jumătate a anului 2008? Strategia dvs. are la bază o creștere prognozată? Ce angajări putem face în ultimul trimestru? Ce dividende putem promite acționarilor? Putem crește cheltuielile pentru training? Care este ritmul în care se poate schimba flota de mașini? Ne permitem să acordăm reduceri într-o anumită perioadă?

Întrebări... întrebări la care directorul general ne solicită formularea unei soluții. În plus, așteaptă răspunsuri prompte și sigure. Nu este planificare de dragul planificării, ci o privire atentă asupra sănătății afacerii.

Practic, articolele de buget și centrele de cost sunt perspective asupra creșterii companiei și modele de a regla procesele în desfășurare. Dublate de o analiză riguroasă de cashflow putem prezenta un diagnostic clar.

De regulă, costurile sunt percepute ca o problemă de competență exclusivă a departamentului financiar-contabil. De multe ori, profesioniștii contabili sunt puși la zid. Cu siguranță nu de puține ori au ajuns la dvs. afirmații de genul: este o greșală... de ce nu avem bani să plătim furnizorii când avem profit așa de mare și plătim impozite atât de mari? În realitate procesul de analiză a costurilor reprezintă decizia managementului, iar monitorizarea acestora: o muncă de "echipă".

Întocmire

Întocmirea bugetului este un proces riguros care cuprinde:

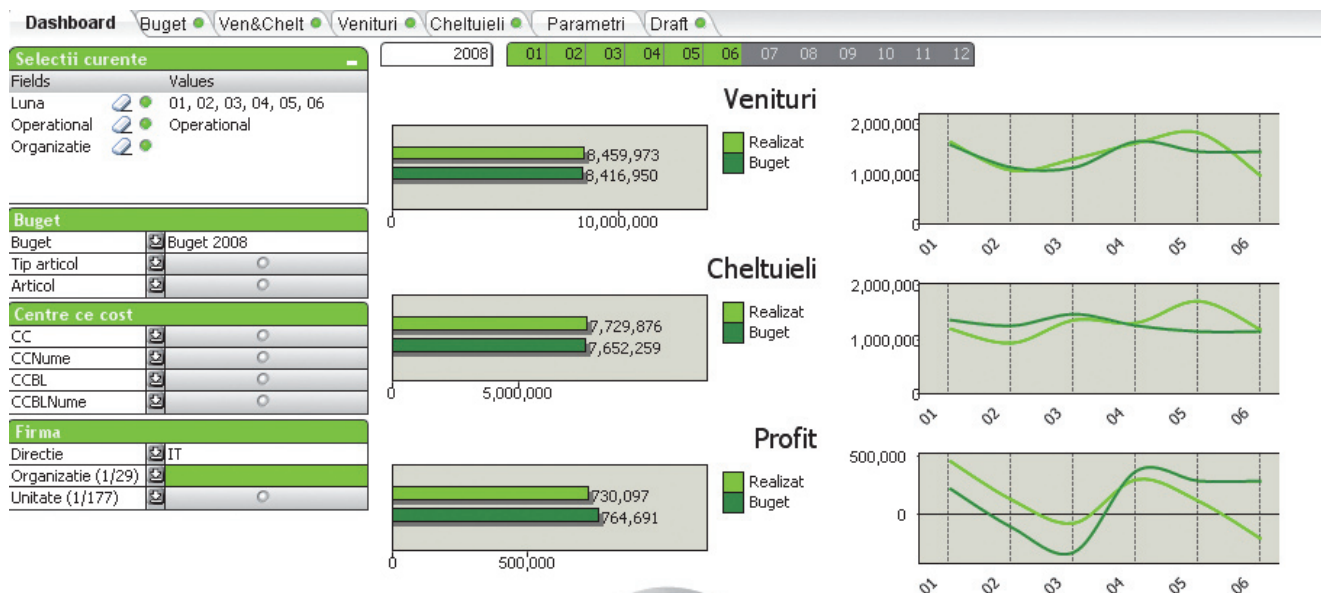
A. Situația veniturilor și a cheltuielilor pe centre de cost și articole bugetare

Trebuie să asigure imaginea reală a cheltuielilor și veniturilor (performanțe) pe activitățile și departamentele firmei, luând în considerare toate acțiunile contabile și extracontabile existente.

B. Bugete

Având la bază situația lunară pe centre de cost și articole bugetare, pentru fiecare departament se vor





stabili bugete de venituri și chetuieli cu responsabil de monitorizarea acestora.

C. Cash flow

Raportul de cashflow evidențiază fluxurile financiare pe centre de cost și pe activități. Acesta se compară cu situația pe centre de cost și cu cea bugetată.

Pași de urmat

1. Analiza preliminară a activității și a documentelor angrenate în circuitul economic al societății.

Interviu cu managerii în scopul de a identifica centrele de cost și articolele de buget care se vor urmări. Identificarea activităților și subactivităților. Definirea unui plan ierarhic de centre de cost și articole de buget, care să sintetizeze cerințele managementului și să propună nivelul de detaliu optim.

2. Organizarea centrelor de cost și a articolelor bugetare pe sucursale/puncte de lucru/divizii/activități/subactivități/departament etc. (se poate merge până la nivel de angajat).

3. Stabilirea metodologiei de înregistrare a documentelor pe centre de cost. Circuitul documentelor, proceduri de lucru comune pentru

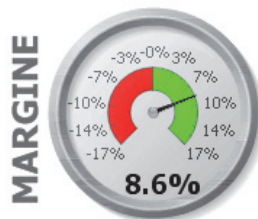
sucursale/puncte de lucru, astfel încât să existe siguranța unei unități în aplicarea centrelor de cost și a articolelor bugetare.

Proceduri

a. Procedura inițială

Instruire și training pentru implementare, astfel încât fiecare sucursală/punct de lucru să înțeleagă organizarea pe centre de cost și articole bugetare. Explicarea procedurilor și a metodologiei de lucru se va face atât responsabilului financiar, cât și tuturor celor care vor fi angrenați în circuitul documentelor de la sediu și sucursale/puncte de lucru.

De asemenea, sunt necesare înțelegerea și încadrarea operațiilor în funcție de substanța economică a acestora și nu după explicația înscrisă pe documente (cum ar fi: "Prestări servicii conform contract" – cine generează costul? departamentul? divizia? este un cost de marketing sau unul legat de procesul de vânzare?).



b. Procedura de lucru

Cuprinde descrierea tuturor fluxurilor de documente, precum și asocierea acestora cu centrele de cost și articolele bugetare agreeate la nivel unitar și aprobate de managementul societății (având la bază direcțiile de business urmărite).

Documentele vor fi analizate din punct de vedere al circuitului lor în cadrul firmei. Pentru definirea unei proceduri privind circuitul documentelor din momentul în care acestea ajung în firmă și până în momentul în care se înregistrează în contabilitate, actele trebuie analizate sub toate aspectele pe care le comportă în cadrul relaționării între departamente.

Rezultatul acestei etape va reprezenta procedura privind circuitul documentelor, care va cuprinde lista responsabilităților fiecărui departament și a persoanelor responsabile.

c. Procedura de ajustare

În cadrul acesteia se fac decontări ale cheltuielilor de regie după criterii aprobate, decontări între unitate și subunitate, decontări între subunități, se contabilizează extracontabil angajamentele virtuale de primit/de dat, se înregistrează acele ajustări legate direct de momentul actual al business-ului și nu de

data documentului (primesc factura în luna n+1, dar tranzacția trebuie reflectată la momentul n pentru analiza managerială s.a.)

d. Procedura de generare a bugetului

e. Procedura de verificare și validare

Identificarea cheilor de verificare a înregistrărilor pentru a ne asigura că toate documentele au fost corect încadrate pe centre de cost și articole bugetare. De exemplu, după repartizarea cheltuielilor de regie generale acest centru de cost trebuie să aibă valoare zero (în urma repartizării).

f. Procedura de management

Procedura de informare a managerilor și acționarilor, interpretare, explicarea abaterilor, soluții.

Alegerea aplicației potrivite

Gestionarea eficientă a bugetelor companiei este facilitată de utilizarea unui program software profesional dedicat. Aceste soluții informatice sunt din ce în ce mai utilizate și în România, după ce s-au impus în firmele mijlocii și mari din

străinătate. Există un număr destul de mare de furnizori de astfel de soluții, dar nu toate programele de pe piață se ridică la standardele necesare pentru a eficientiza cu adevărat activitatea companiei.



Aplicațiile de gestionare a resurselor întreprinderii (ERP - Enterprise Resource Planning) sunt împărțite de obicei pe module de lucru, ce acoperă procesele cheie ale companiei: contabilitate, administrare, vânzare sau producție. Este obligatoriu ca soluția ERP implementată în companie să permită și introducerea articolelor de buget și a centrelor de cost. Programele profesionale de calitate oferă posibilitatea urmăririi cheltuielilor și veniturilor companiei și pe alte dimensiuni decât cele contabile. Transpunerea informației prelucrate din program trebuie realizată într-un format ușor de interpretat, devenind astfel instrument în luarea deciziilor strategice.

PharmEc ERP, dezvoltat de PharmEc Software, este un sistem informatic complet de gestionare a activităților companiei, care oferă managerilor timpul necesar să se ocupe de procesele cheie ale afacerilor, în deplină cunoștință de cauză. Este cea mai sigură cale spre decizii strategice corecte și spre creșterea sănătoasă a companiei.

Pentru asigurarea performanțelor dorite, PharmEc ERP integrează mai multe componente, inclusiv cel de buget: administrare, contabilitate, financiar, patrimoniu, gestiune, producție, vânzări servicii, resurse umane și salarizare și bugete. După implementarea PharmEc ERP, se automatizează procesele interne ale firmei, programul furnizând informații esențiale și gestionând eficient activitățile de rutină care consumă mult timp.

Special conceput pentru a răspunde instantaneu la semnalele pieței, programul oferă controlul complet. Pentru manager, livrabilul acestui proiect este o analiză financiară a companiei, care dă o imagine de ansamblu a indicatorilor și posibilitatea de a detalia punctele nevralgice. ■